

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект 12-12-59008.

Развитие инновационной экономики в России – важнейший стратегический ориентир на ближайшие десятилетия. В настоящий момент доля инновационно активных предприятий в стране не превышает 10 % от общего числа (в развитых экономических странах 50–80 %). Одним из тормозящих факторов здесь выступает слабая организация инновационной деятельности персонала. Вполне очевидно, что для инновационного прорыва на российских предприятиях необходимо использовать прогрессивную модель управления инновационным поведением сотрудников на основе использования зарубежного опыта с учетом национальной специфики. Крайне важно не забывать о прогрессивных теоретических разработках и практике управления инновационной активностью персонала в советской плановой экономике, в том числе рационализаторством и изобретениями. Настоящее исследование является частью научного проекта по изучению инновационной экономики на макро- и микроуровнях, осуществляемому автором в последние годы [1; 2; 3; 4].

### *1. Модель управления инновационной активностью персонала в экономике знаний*

Обобщение теоретических представлений и практического опыта в сфере управления инновационным поведением работников за последние десятилетия позволяет определить следующие основные элементы эффективного инновационного менеджмента организации:

- создание благоприятного инновационного климата в коллективе;
- стратегическое планирование инновационных целей и инновационного потенциала;
- формирование системы эффективного генерирования и реализации инновационных идей;
- развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;
- непрерывное инновационное обучение сотрудников;
- формирование инновационных команд (групп);
- мотивация и стимулирование инновационной активности сотрудников;
- мониторинг и контроль выполнения инновационных планов организаций и каждого сотрудника;
- создание системы инновационного профессионального и карьерного роста сотрудников.

Все элементы представленной модели функционально возможны и взаимосвязаны. В рамках данной работы нет возможности развернутой характеристики содержания каждой целевой функции модели. Подчеркнем лишь некото-

рые наиболее актуальные, с нашей точки зрения, направления ее развития на российских предприятиях.

Таблица 1

Организация команд и инновационных проектов согласно технологии  
«хосин канри»

№	Типы команды	Наименование и описание инновационных проектов		
1	Команда высшего уровня	1	Долгосрочная стратегия	Проект на срок от 5 до 10 лет и более. Направлен на проведение важнейших изменений в развитии организации
		2	Среднесрочная стратегия	Частично законченный проект, включающий финансовые цели и индикаторы улучшений для текущей деятельности и рассчитанный сроком от 3 до 5 лет. Направлен на формирование необходимого потенциала улучшений, а также на обеспечение операционной деятельности в соответствии с долгосрочной стратегией развития
		3	Краткосрочная стратегия	Проект на ближайшие 6–8 месяцев. Направлен на формирование конкурентных преимуществ и обеспечение операционной деятельности в соответствии с ее среднесрочной стратегией развития
2	Тактические команды	4	Тактические мероприятия	Конкурентные инициативы на период 6–18 месяцев, определенные в соответствии с краткосрочной стратегией и реализуемые с целью достижения новых результатов за счет использования новых технологий и методов управления в бизнес-процессах
3	Оперативные команды	5	Операционная деятельность	Конкурентные инициативы на срок 3–6 месяцев, определенные в соответствии с тактическими мероприятиями и реализуемые с целью достижения результатов за счет использования новых технологий управления в бизнес-процессах
4	Команды исполнителей	6	Кайкаку	Конкурентные инициативы на срок от 1 недели до 3 месяцев, определяемые, как правило, после развертывания краткосрочной стратегии и реализуемые с целью применения новых инструментов и технологий в стандартных рабочих операциях
		7	Кайдзен	Оперативное решение проблем, связанных с отклонениями, ошибками, сбоями и другими нарушениями, возникающими при повседневном выполнении стандартных операций, а также реализация улучшений, предложенных исполнителями

*Генерирование и аккумуляция инновационных идей.* В СССР была сформирована и успешно действовала система массового рационализаторства, изобретательства и научного исследования на предприятиях. В постсоветский кризисный период эта система была практически разрушена. Между тем в странах с развитой экономикой выдвижение предложений, технических и организационных идей сотрудниками, экономят компаниям миллиарды долларов. Здесь особенно важен послевоен-

ный опыт японских фирм, заимствовавших методы развития массового творчества сотрудников у американских и советских предприятий. В настоящее время на каждого сотрудника в Японии приходится в 100 раз больше предложений, чем в США, а экономический эффект в расчете на одного сотрудника в 4 раза выше.

*Формирование инновационных команд.* Такие команды создаются на межфункциональной основе как малые организации для реализации инновационных проектов. Схема формирования команды (группы) может быть различной. В технологии «хосин канри» (hochin Kanri) формируются 4 типа команд на разных уровнях управления организацией [5]. При этом каждому типу команды вменяется свои специфические виды инновационной деятельности (табл. 1).

*Внутрифирменное инновационное предпринимательство.* Оно стало активно развиваться зарубежом с 70-х гг. в крупных корпорациях в форме т.н. «интрапренерства». Сущность интрапренерства – в создании в организации условий для генерирования инновационных идей, выделении ресурсов для реализации, всевозможной поддержке в доведении идеи до рыночного успеха. Интрапренер – это сотрудник-инноватор, иницирующий и ведущий инновационную деятельность в рамках своей организации.

В целом, в организации все участники инновационного процесса могут выполнять три основные роли:

- инноватор-генератор идей (на стадии НИОКР и дальнейшей коммерциализации их результатов);
- инноватор-коммуникатор (аккумулирующий и распространяющий инновационную информацию в организации);
- инноватор-интрапренер (продвигающий новые идеи до их рыночной реализации).

## *2. Исследование системы мотивации инновационной деятельности на современном промышленном предприятии*

Для эмпирической оценки мотивационного фактора инновационной активности персонала кафедрой экономической теории Пермского национального исследовательского политехнического университета проведен в ноябре 2012 г. опрос 86 экспертов – руководителей и специалистов 20 ведущих промышленных предприятий г. Перми. В качестве следствия предложенной модели эффективного управления инновационной активностью сотрудников проверялась гипотеза о недостаточной мотивированности участия в инновационном процессе и существенном влиянии на уровень инновационной мотивации организационных и социальных факторов.

В таблице 2 приводится распределение оценок уровня заинтересованностей участия персонала в НИОКР.

Анализ данных таблицы показывает в целом достаточно высокий уровень мотивированности опрошенных сотрудников к инновационной деятельности в компании. Однако, желание участия в НИОКР лишь 50–70 % опрошенных экс-

пертов, в том числе по всему объему НИОКР компании только каждые 4–5 опрошенный.

Весьма существенно различие стремления к инновационной деятельности и ее реального осуществления по полу и возрасту. Так, отмечают реальные возможности инновационной деятельности значительно чаще молодые сотрудники до 30 лет, чем более старшего возраста. Мужчины по сравнению с женщинами заметно чаще отмечают отсутствие инновационных знаний или возможности применить их на практике.

Таблица 2

Уровень заинтересованности и возможностей участия персонала компании в НИОКР (% от числа опрошенных)

Показатели	Женщин	Мужчин	До 30 лет	Свыше 30 лет
Понятие о качестве и участии в НИОКР отсутствует	10	12	5	14
Есть желание улучшить качество НИОКР, но отсутствует знание новых методов проектирования	10	21	5	20
Есть желание и знание методов проектирования, но нет возможности применить их на практике	5	12	15	6
Есть желание и знание новых методов, которые реализуются в отдельных проектах	50	35	35	36
Есть стремление и участие во всех инновационных проектах компании	20	21	40	24

Эти выводы, в целом подтверждаются и данными таблицы 3.

Таблица 3

Оценка мотивации научной и инновационной деятельности персонала компании (% от числа опрошенных)

Показатели	Женщин	Мужчин	До 30 лет	Свыше 30 лет
Желание и способности генерировать новые технические идеи отсутствуют	0	17	0	8
Есть желание генерировать новые технические идеи, но отсутствует опыт генерирования идей, потенциально приемлемых для коммерческой реализации	40	37	30	36
Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, но отсутствует система оценки их практической значимости	35	30	50	20
Существуют потребности и способности генерировать новые идеи, создана система оценки практической значимости как с точки зрения их внедрения в производство, так и с точки зрения потребителей; изучается реакция потребителей на нововведения	25	16	20	36

Здесь обращает внимание то, что, во-первых, мужчины и сотрудники старше 30 лет чаще отмечают немотивированность персонала к инновациям, во-вторых, заметно более частое акцентирование молодыми экспертами отсутствия в компании системы оценки практической значимости новых идей.

В целом из приведенных результатов экспертного опроса следует ряд не-тривиальных выводов:

- гипотеза о слабой мотивированности персонала к инновационной деятельности не подтверждается, мотивационный потенциал компаний достаточно высок, но недостаточно развитая организация учета и реализации генерированных новаций не позволяет его реализовать в полной мере;
- наиболее актуальным для российских промышленных предприятий является разработка и внедрение современной эффективной модели управления инновационной активностью сотрудников;
- гендерный и возрастной факторы существенно дифференцируют уровень инновационной мотивации, обученности и реализации сотрудников компаний; поэтому стратегия и политика развития инновационной активности персонала должна специализироваться по этим социальным группам, что повысит ее эффективность.

#### Список литературы

1. Прокин В. В. Модернизация и инновационизация экономики // Развитие инновационного предпринимательства в современной экономике: матер. Всерос. науч.-практ. конф. (Пермь, Пермский государственный технический университет, 16 ноября 2010). Пермь, 2010. С. 136–148.
2. Прокин В. В. Системное моделирование инновационной экономики: основные направления и проблемы // Развитие инновационного предпринимательства в современной экономике: матер. IV науч.-практ. конф. с международным участием (Пермь, ПНИПУ, 29 ноября 2011 г.). Т. I. Пермь, 2012. С. 112–126.
3. Прокин В. В. Системное микроэкономическое моделирование инновационного спроса предприятий // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ–2012): тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 24 сент. – 3 окт. 2012 г.). Т. 2. СПб: Изд-во политехн. ун-та, 2012. С. 66–72.
4. Прокин В. В. Теоретико-методологические предпосылки исследования инновационного спроса в регионе // Шумпетеровские чтения: матер. 2 Междунар. науч.-практ. конф. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. С. 102–108.
5. Джексон Т. Хосин Канри: как заставить стратегию работать. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 248 с.